



BACHELORARBEIT

Herr
Marvin Taeger

**Das Konzept einer Mehrmar-
kenstrategie im Bereich der
Multifunktionsarenen, bezo-
gen auf die wirtschaftliche
Notwendigkeit und deren Er-
folg, am Beispiel der
„Anschutz Entertainment
Group“**

BACHELORARBEIT

Das Konzept einer Mehrmar- kenstrategie im Bereich der Multifunktionsarenen, bezogen auf die wirtschaftliche Not- wendigkeit und deren Erfolg, am Beispiel der „Anschutz En- tertainment Group“

Autor:
Herr Marvin Taeger

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
M.A. Susanne Günther

Einreichung:
Ludwigsfelde, 28.07.2014

BACHELOR THESIS

The concept of a multi-brand strategy within the scope of multi-functional arenas, based on economic need and their success, the example of the "Anschutz Entertainment Group"

author:
Mr. Marvin Taeger

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM11wT1-B

first examiner:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:
M.A. Susanne Günther

submission:
Ludwigsfelde, 28.07.2014

Bibliografische Angaben

Taeger, Marvin:

Das Konzept einer Mehrmarkenstrategie im Bereich der Multifunktionsarenen, bezogen auf die wirtschaftliche Notwendigkeit und deren Erfolg, am Beispiel der „Anschutz Entertainment Group“.

The concept of a multi-brand strategy within the scope of multi-functional arenas, based on economic need and their success, the example of the "Anschutz Entertainment Group"

37 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Vorwort	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Wichtige Definitionen.....	3
2.1 Konzept.....	3
2.2 Wirtschaftlichkeit	4
2.3 Notwendigkeit	4
2.4 Erfolg	4
2.5 Zusammenfassung dieser Begriffe	5
3 Multifunktionsarenen	6
3.1 Definition Multifunktionsarenen	6
3.2 Vorstellung von Multifunktionsarenen.....	9
3.2.1 o2 World Berlin	9
3.2.2 o2 World Hamburg	11
3.2.3 Max-Schmeling Halle	13
3.2.4 Olympiastadion Berlin	15
4 Anschutz Entertainment Group.....	18
5 Marke	21
5.1 Definition Marke	21
5.2 Markenstrategien	22
5.2.1 Einzelmarkenstrategie.....	22
5.2.2 Mehrmarkenstrategie	23
5.2.3 Dachmarkenstrategie	23
6 Eisbären Berlin.....	25
6.1 Geschichte der Eisbären Berlin	25
6.2 Eisbären Berlin als Dachmarke	27

7	Wichtiges zu Multifunktionsarenen	29
7.1	Urban Entertainment Center	29
7.2	Verkaufte Tickets	31
7.3	Veranstaltungskalender.....	33
7.4	Finanzierung von Multifunktionsarenen	33
8	Fazit.....	35
	Literaturverzeichnis	X
	Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abkürzungsverzeichnis

AEG – Anschutz Entertainment Group
HSV – Handball Sport Verein
DFB – Deutscher Fußball Bund
ISTAF – Internationales Stadionfest
UEFA - Union of European Football Associations
MLS – Major League Soccer
LA – Los Angeles
NFL – National Football League
NBA – National Basketball Association
ESPN - Entertainment and Sports Programming Network
SC – Sport Club
SV VOPO – Sportverein Volkspolizei
DDR – Deutsche Demokratische Republik
SG – Sportgemeinschaft
EHC – Eishockeyclub
e.V. – eingetragener Verein
DEL – Deutsche Eishockey Liga
NHL – National Hockey League
CHL – Champions Hockey League
UEC – Urban Entertainment Center
UED – Urban Entertainment District

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: o2 World Berlin	9
Abbildung 2: o2 World Hamburg	12
Abbildung 3: Max-Schmeling Halle Berlin	14
Abbildung 4: Olympiastadion Berlin	16
Abbildung 5: Areal des „Stubhub Center“	19
Abbildung 6: Logo der „Eisbären Berlin“	26

Vorwort

Der Autor dieser Arbeit entschied sich für dieses Thema, aufgrund der Aktualität im Bereich der Multifunktionsarenen und der Entwicklung im Segment von so genannten „Urban Entertainment Center“.

Ein weiterer ausschlaggebender Faktor war, dass der Verfasser im Rahmen seines Studiums ein Pflichtpraktikum in der Geschäftsstelle der „EHC Eisbären Management GmbH“ absolvierte und somit einen Eindruck über die Wichtigkeit einer Mehrmarkenstrategie erhalten konnte.

Darüber hinaus konnte der Autor dieser Arbeit mehrere Veranstaltungen in der „o2 World Berlin“ besuchen und erhielt einen Eindruck über den stetigen Wechsel der Veranstaltung binnen weniger Stunden.

All diese Punkte und Erfahrungen veranlassten den Verfasser, dieses Thema zu wählen und genauer zu bearbeiten, um auf die Dringlichkeit dieses Themas hinzuweisen.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Im Bereich der Multifunktionsarenen gibt es verschiedene Definitionen und der Begriff kann unter vielen Gesichtspunkten gesehen werden. Jedoch haben alle Arenen eines gemeinsam, die Veranstaltungen, welche sie durchführen. Damit sie mehrere Veranstaltungen anbieten können, um potentielle Kunde zufrieden zu stellen, gehen diese Arenen den Weg einer Mehrmarkenstrategie und haben in der Regel keine andere Wahl, um Erfolg zu haben. Ein weiterer Grund dafür ist die gestiegene Konkurrenz am Markt und der damit verbundene wirtschaftliche Druck. Deshalb ist es notwendig den Zuschauern unterschiedliche Unterhaltung bieten zu können und wegzukommen von „reinen Stadien“, welche sich nur auf eine Veranstaltung konzentrieren.

Viele Arenen setzen immer mehr auf eine Mehrmarkenstrategie und bewegen sich weg von den Einzelmarkenstrategien. Dabei wird in der Regel eine Dachmarke verwendet, die mit der jeweiligen Halle in Verbindung gebracht wird. Der Erfolg, in wirtschaftlicher Hinsicht und der damit verbundene Erfolg als „Entertainment Center“ bei den Kunden, ist von einer Mehrmarkenstrategie abhängig. Umso voller der Veranstaltungskalender einer Arena, desto höher der umgesetzte Geldbetrag und der Profit steigt ebenso. Die Kunden wollen etwas geboten haben, sich wohlfühlen und machen ihre Planungen oft von einer Arena abhängig. Einige Kunden orientieren sich nach der jeweiligen Arena und deren Veranstaltungskalender und nicht wie gewohnt danach, in welcher der favorisierte Künstler spielt. Die Zuschauer kommen gerne in solche Arenen, weil sie dort vieles haben wonach sie sich sehnen.

Der Markt solcher Multifunktionsarenen wächst stetig. Aufgrund dessen steigt die Konkurrenz in diesem Segment und von daher ist die Bedeutung einer Mehrmarkenstrategie größer denn je. Der Markt und vor allem die potentiellen Kunden sehnen sich nach Unterhaltung in allen Bereichen und wollen Abwechslung. Die Zuschauer erwarten Neues und Erlebnisse jeglicher Art und sind bereit entsprechende Preise dafür zu zahlen. Multifunktionsarenen werden immer öfter als Mittelpunkt sogenannter „Urban Entertainment Center“ gebaut und bieten Unterhaltung pur.

Die Wichtigkeit dieser Arenen ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen und erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Reine Sporthallen bzw. Stadien werden immer mehr zur Vergangenheit, da diese große Probleme mit der Finanzierung mitbringen. Somit wird ebenfalls aufgezeigt, welche Bedeutung eine solche Strategie aus finanzieller Sicht hat.

Als Beispiel dient in dieser Arbeit die Mehrmarkenstrategie der „Anschutz Entertainment Group“.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Konzeption von Mehrmarkenstrategien im Bereich der Multifunktionsarenen und soll aufzeigen, warum dieser „Trend“ der richtige Weg für die Zukunft ist.

1.2 Zielsetzung

Die Wichtigkeit eines Konzepts solcher Mehrmarkenstrategien im Bereich der Multifunktionsarenen bietet sich bei dieser Arbeit als Thema an. Bisher ist der Begriff viel geprägt durch die Markenwelt, vor allem im Bereich von Lebensmitteln oder Haushaltsutensilien. Dort findet der Begriff großen Anklang und bringt Erfolg. Diesen Erfolg erhoffen sich Betreiber solcher Multifunktionsarenen ebenfalls. Mit Hilfe dieser Arbeit soll verdeutlicht werden, dass es notwendig ist diese Strategie zu übernehmen, um langfristig Erfolg zu haben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit enthält neben der Einleitung und dem Fazit fünf weitere Kapitel, die in sich gegliedert sind. Beginnend mit mehreren Begriffserklärungen, geht es im zweiten Kapitel vor allem um wichtige Fakten über Multifunktionsarenen und im Rahmen dessen werden dort vier Multifunktionsarenen vorgestellt.

Darauf folgend werden zum Einen die „Anschutz Entertainment Group“ vorgestellt, da diese wichtiger Bestandteil dieser Arbeit ist, und zum Anderen die Markenstrategien und ihre Vor- und Nachteile.

Auf diese Begriffserklärungen erfolgt die Vorstellung der „Eisbären Berlin“ und deren Rolle als Dachmarke der „o2 World Berlin“.

Im letzten Kapitel beschäftigt sich der Autor dieser Arbeit mit der Wichtigkeit von Multifunktionsarenen und fasst im Anschluss seine Arbeit in einem entsprechenden Fazit zusammen.

2 Wichtige Definitionen

2.1 Konzept

„Als Konzept wird ein Planungsdokument bezeichnet, das aus den Grundlagen eines Vorhabens und seiner Ziele die Mittel und Wege definiert, mit denen diese Ziele erreicht werden können.“¹

Wichtig für die Erstellung eines Konzepts ist eine Ist-Analyse, welche den momentanen Stand der Dinge wiedergibt, demnach die Entwicklung des Projekts oder der Gleichen. Darüber hinaus zeigt die Analyse, welche Ressourcen vorhanden sind bzw. benötigt werden.

Ein weiterer Faktor ist, die gewünschten Ziele dieser Analyse gegenüber zu stellen. Danach kann das Unternehmen die Ziele gegebenenfalls ändern oder den Rahmen der Handlungen für die Realisierung der Unternehmung, durch die Akquise von Partnern, anpassen.

In vielen Fällen werden kreative Leitideen für solche Konzepte entwickelt um Neues auf den Markt zu bringen. Wichtig für Projekte sind neue Impulse, die ausschlaggebend für Veränderungen sind. Im Vorfeld bei der Erstellung eines Konzepts bedarf es ebenfalls einer Marktanalyse, eine Zielgruppe sollte definiert werden und des Weiteren sollte die Konkurrenz analysiert werden. Ein Konzept ähnelt einem Businessplan, welcher vor allem zur Existenzgründung dient. Von daher ist es nicht unerheblich, das Konzept auf seine Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Dies bedeutet, eine genaue Budgetierung und ein konkreter Maßnahmenplan sollten vorhanden sein.²

Aus der Sicht eines Unternehmens wird oft von einem Marketingkonzept gesprochen und kann wie folgt definiert werden: „Strategischer Grundsatzentwurf für die Koordination aller Aktivitäten einer Unternehmung oder eines marktbezogenen Ausschnitts einer Unternehmung, wie z.B. Wahl der zu bearbeitenden Problemfelder und Kundengruppen, Marktausdehnung, Art der Marktsegmentierung, Einsatz der marketingpolitischen Instrumente.“³

¹ Vgl. URL: <http://definition-online.de/konzept/>

² Vgl. URL: <http://www.gruenderlexikon.de/konzept>

³ Vgl. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4431/marketingkonzeption-v8.html>

2.2 Wirtschaftlichkeit

„Wirtschaftlichkeit ist das nachhaltig, günstigste Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten.

In diesem Sinne ist eine Maßnahme, eine Entscheidung, eine Planung „wirtschaftlich“, wenn sie im Vergleich mit allen anderen Alternativen das nachhaltig günstigste Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten erreicht.“⁴

2.3 Notwendigkeit

„Er entspringt ursprünglich aus der Reflexion auf das unter dem Einflusse bestimmter Motive, Gründe, Bedingungen Nicht-anders-wollen- und handeln-können des Willens (des praktischen und des Denkwillens); dieses Bestimmtsein; Müssen wird in die äußere Erfahrung introjiziert, hineingelegt. Notwendig ist, was nicht anders, als es ist, gedacht werden, geschehen, sein kann, was gesetzmäßig auftritt, was so ist, weil ein anderes es fordert, es dazu nötigt, bestimmt, determiniert, veranlaßt.“⁵

2.4 Erfolg

„Erfolg ist grundlegend gesprochen die Erreichung eines Ziels.“⁶

Erfolg lässt sich nur schwer definieren, da es für jeden Menschen eine unterschiedliche Bedeutung hat und ebenso für Unternehmen. Um es jedoch zu beschreiben lässt sich sagen, dass es für jeden Menschen ein grundlegendes Bedürfnis ist, vor allem aus der Sicht der Psychologie. Menschen brauchen Erfolge bzw. Erfolgserlebnisse, da diese das Gefühl vermitteln ein bestimmtes Ziel erreicht zu haben. Erfolg lässt sich nicht messen oder an Faktoren festmachen, da es schwer definierbar ist.

Aus wirtschaftlicher Sicht lässt sich Erfolg folgendermaßen definieren: „dass i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens.“⁷ Erfolg lässt sich ausdrücken als, Erreichung angestrebter Ziele, wie Verkaufszahlen oder der Gleichen, nach einer bestimmten Aktivität. Gleichzeitig bedeutet Erfolg für Unternehmen, dass Vorteile im Wettbewerb erlangt werden.

⁴ Vgl.URL: <http://www.olev.de/w/wirtsch.html>

⁵ Vgl.URL: <http://www.zeno.org/Eisler-1904/A/Notwendigkeit>

⁶ Vgl.URL: <http://definition-online.de/erfolg/>

⁷ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7562/erfolg-v5.html>

Aus wirtschaftlicher Sicht eines Unternehmens lässt sich Erfolg anhand der Differenz aller Leistungen/Erträge und Kosten/Aufwendungen messen. Für ein Unternehmen drückt sich Erfolg in Form von positivem Gewinn oder negativem Verlust aus.⁸

2.5 Zusammenfassung dieser Begriffe

Um die genannten Begriffe in einen Zusammenhang zu setzen erfolgt eine kurze Zusammenfassung dieser Definitionen der Punkte 2.2 bis 2.4.

Die wirtschaftliche Notwendigkeit besteht darin, dass Multifunktionsarenen eine Mehrmarkenstrategie benötigen, um gleichzeitig wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Die Begriffe hängen demzufolge voneinander ab. Für Unternehmen ist es notwendig eine profitable Unternehmensstrategie zu führen und am Markt durchzusetzen. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, bedarf es positiver Umsätze bei Veranstaltungen und das so oft wie möglich, um größtmöglichen Gewinn zu erzielen. Erfolg wurde unter dem Punkt 2.4 als Differenz der Kosten und Leistungen definiert und kann somit als wirtschaftlicher Aspekt gesehen werden.

Erfolg kann unterschiedlich definiert werden, das gilt auch für Unternehmen. Jedoch ist für viele Unternehmen Erfolg, wenn sie wirtschaftlich gesehen positive Umsätze verzeichnen.

⁸ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4313/neutrales-ergebnis-v5.html>

3 Multifunktionsarenen

3.1 Definition Multifunktionsarenen

„Ein weitgespannter Raum oder ein mehrere räumliche Einheiten beinhaltender baulicher Komplex, der größenbezogen und infrastrukturell darauf ausgelegt ist, Großveranstaltungen verschiedener Art (Sport, Konzerte, Messen) entsprechend zeitgemäßer Standards durchführen zu können.“⁹

„In Deutschland ist in den letzten Jahren vermehrt der Bedarf an großen Versammlungsstätten für sportliche, kulturelle oder musikalische Veranstaltungen entstanden. Insbesondere in Ballungsgebieten und Großstädten wurden und werden aus diesem Grund große multifunktionale Gebäude, sogenannte Arenen, errichtet. Aufgrund der möglichst vielfältigen und nicht nur auf sportliche Veranstaltungen ausgerichteten Nutzung dieser Gebäude wurde der Begriff einer "Multifunktionsarena" geboren. Das prinzipiell rein auf sportliche Veranstaltungen ausgerichtete Gegenstück zur Multifunktionsarena ist das Sportstadion. Dieses unterscheidet sich, gemäß der Definition in der Muster-Versammlungsstättenverordnung weitestgehend nur bezogen auf die nicht überdachte Spielfläche von der Multifunktionsarena. Auch hier werden die Sitzränge der Zuschauer im Stadioninnenraum mittels einer Überdachung vor Witterungseinflüssen geschützt. Es wird aus den Erfahrungen bei der Planung derartiger Anlagen berichtet, die vor allem auch mit der Anwendung des neuen Entwurfes der Muster-Versammlungsstättenverordnung gemacht wurden.“¹⁰

Es gibt mehrere Möglichkeiten der Begriffserklärung einer Multifunktionsarena, jedoch mangelt es an einer genauen Definition. In vielen Fällen wird eine Multifunktionsarena gleich als ein Stadion dargestellt, allerdings ist es häufig der Fall von großen Hallen. Auch das Wort Arena wirft Zweifel auf. Ist es eine Halle oder ein Stadion?

Eine Möglichkeit Multifunktionsarenen zu beschreiben ist zum Beispiel die Vorsilbe „multi“. Diese Silbe sagt aus, dass mindestens drei Veranstaltungsmöglichkeiten gegeben sein müssen, um eine Arena mit diesem Namen betiteln zu können.

⁹ Vgl.URL: <http://www.enzyklo.de/Begriff/Multifunktionshalle>

¹⁰ Vgl.URL: <http://www.baufachinformation.de/literatur/2002129012744>

Das bedeutet die Arena muss vielfältig sein und unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten bieten, sei es für Sport, Musik oder auch Kultur.¹¹

Ein weiterer Faktor, welchen eine Arena erfüllen sollte ist, dass sie mindestens 6000 Zuschauer fassen kann. Somit wird vermieden, dass jede Stadthalle oder kleinere Eventhalle als Multifunktionsarena bezeichnet wird.¹¹

Stadien jedoch können diese Kriterien ebenfalls erfüllen, wodurch der Begriff der Multifunktionsarena zusätzlich erschwert wird. In der Vergangenheit, vor allem im Zuge der Fußball WM in Deutschland 2006, wurden viele reine Fußballstadien zu Multifunktionsarenen umgebaut. Auf diese Art und Weise sollte nicht nur der höchst mögliche technische Standard gegeben sein, sondern es sollten mehr Möglichkeiten offeriert werden, das Stadion auch außerhalb von Fußballpartien nutzen zu können. Des Weiteren hofften sich die Betreiber aufgrund der neu gegebenen Multifunktionalität eine höhere Auslastung ihrer Stadien zu den verschiedensten Veranstaltungen. Viele Stadien bieten weitere Möglichkeiten außer den stets bekannten. Angebote wie Stadionführungen, Hotels direkt am Stadion oder auch ein Museum, welches in der Regel ein Vereinsmuseum des dort ansässigen Clubs ist. In der heutigen Zeit versuchen auch immer mehr Arenen bzw. Hallen, solche Stadionführungen mit anzubieten um auf diese Weise Zuschauer auch für das Geschehen in und um der Halle begeistern zu können, damit diese auch zu weiteren Veranstaltungen kommen.¹¹

In einigen Städten wurden Fußballstadien zusammen mit Sporthallen bzw. Multifunktionsarenen gebaut. Beispiele dafür sind der Olympiapark in München oder auch der Westfalenpark in Dortmund. In diesen Parks gibt es ein Fußballstadion, eine große Halle, in der verschiedene Veranstaltungen durchgeführt werden können, eine Schwimmhalle und Grünanlagen, um die Vielfältigkeit zu gewährleisten und den Eindruck einer Kleinstadt zu erwecken.

Diesen Eindruck erwecken auch neuere Multifunktionsarenen. Sie werden in der Regel als Entertainment-Mittelpunkt von Freizeitgroßprojekten erbaut, bzw. sind dafür angedacht. Als Beispiel dafür fungiert das „LA Live“.

¹¹ Vgl.URL: SCHWARK Jürgen (Hg.). Sporttourismus und Großveranstaltungen - Praxisbeispiele. Begriff der Multifunktionsarenen. Münster 2005., S.149

Dort befinden sich neben einer Arena ebenfalls Restaurants, ein Hotel, mehrere Eigentumswohnungen, Bars, Kinos und vieles mehr.¹²

Ein ähnliches Vorhaben ist in Berlin geplant. Auf dem Gelände des ehemaligen Ostgüterbahnhofs sollen unter anderem ein Einkaufscenter erbaut werden, ein Kino und Wohnungen.¹³ Bisher scheiterte der Versuch jedoch, u.a. aufgrund vieler Protestaktionen.¹⁴ Die AEG hat ihr Vorhaben jedoch bisher nicht ad acta gelegt.

In der Regel befinden sich in der Nähe solcher Projekte bereits bestehende Stadien. In Hamburg wurde die damalige Color Line Arena neben dem Fußballstadion gebaut. Die Idee dahinter ist, das Entertainment-Angebot einer Stadt zu bündeln, um so den „Kunden“ einfachere Wege zu generieren, da sie stets in die gleiche Richtung müssen.

Ein weiterer Gedanke der hinter einer Multifunktionsarena steckt ist, dass die Zuschauer diese Arena als ihren Lieblingsort für Veranstaltungen nennen. Umso größer und vielfältiger das Angebot, desto mehr Zuschauer werden angelockt. Vor allem Touristen sind eine gern gesehene Zielgruppe in Arenen. Aufgrund eines guten Namens einer jeweiligen Arena und eines breiten Angebotes werden viele für einen Besuch begeistert. Somit ist die Tourismusbranche ein wichtiger Wirtschaftsfaktor im Segment der Multifunktionsarenen. Ein breites Spektrum an Möglichkeiten ist von Vorteil, da viele Zuschauer einer beliebigen Veranstaltung in der Regel direkt vor Ort Tickets für eine andere Veranstaltung in der Arena kaufen. Möglich ist dies durch den „Wohlfühlfaktor“ innerhalb der Arena. Das Gesamtpaket stimmt und die Zuschauerzahlen steigen.¹⁵

¹² Vgl.URL: SCHWARK Jürgen (Hg.). Sporttourismus und Großveranstaltungen - Praxisbeispiele. Begriff der Multifunktionsarenen. Münster 2005., S.151

¹³ Vgl.URL: <http://www.berliner-zeitung.de/berlin/mediaspree-erst-die-krone--dann-der-sterne,10809148,17217956.html>

¹⁴ Vgl.URL: <http://www.netzwerk-selbsthilfe.de/foerderung/mediaspree-versenken/>

¹⁵ Vgl.URL: SCHWARK Jürgen (Hg.). Sporttourismus und Großveranstaltungen - Praxisbeispiele. Begriff der Multifunktionsarenen. Münster 2005., S.151

3.2 Vorstellung von Multifunktionsarenen

3.2.1 o2 World Berlin

Die o2 World Berlin ist eine der modernsten und größten Multifunktionsarenen Europas.

Das Areal des ehemaligen Ostgüterbahnhofs, im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, kaufte die AEG im Jahr 2002 komplett. Auf diesem Areal wurde die Arena errichtet, direkt gegenüber der „Eastside Gallery“. Das Vorhaben der AEG war es eine riesige Arena zu errichten und darüber hinaus ein Shopping-Center, Wohnungen, Hotels und vieles mehr. Die ersten Teile des ehemaligen Güterbahnhofs wurden bereits 2004 abgerissen. Ein Teil des Areals am Ostgüterbahnhof wurde an Mercedes-Benz verkauft. Der Konzern errichtete dort ab 2011 die Vertriebszentrale für Berlin und baute unter anderem ein Hochhaus.



Abbildung 1: o2 World Berlin¹⁶

Bereits 2006 wurde der Grundstein für die Arena gelegt und die ersten Bauarbeiten begonnen. Die Namensrechte wurden direkt an „Telefonica o2 Germany“ verkauft, vorerst für 15 Jahre.¹⁷ Der Bau sollte aber durch Proteste überschattet werden.

¹⁶ Vgl.URL: <http://www.eventim.de/obj/media/DE-eventim/galary/venue/o/o2world-berlin-tickets-06-2012-006.jpg>

¹⁷ Vgl.URL: <http://www.o2world-berlin.de/die-arena/daten-fakten>

Die Initiative „Mediaspree versenken“ demonstriert gegen die Großkonzerne, welche sich am Ufer der Spree niederlassen und so das Stadtbild und viele Grünflächen zerstören. Ziel der Initiative ist es neue Flächen zu schaffen und alternative Kampagnen zu errichten.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die eigene Anlegestelle für Boote direkt am Ufer der Spree. Für diesen Anleger wurde ein Teil der „Eastside Gallery“ eingerissen, was zu großer Unruhe führte. Angedacht war es, mehr der Mauern einzureißen um noch mehr Anlegestellen zu erschaffen, jedoch ist die bereits vorhandene bis heute weitestgehend ungenutzt.

Trotz aller Schwierigkeiten wurde die Arena 2008 fertig gestellt und war zu diesem Zeitpunkt die modernste Multifunktionsarena Europas.¹⁸ Besonders erwähnenswert ist auch der Videowürfel in der Arena. Mit einem Gewicht von 23 Tonnen einer der größten und schwersten weltweit. Dieser kann hydraulisch heruntergefahren werden und wieder hinauf bis unter das Hallendach, je nach Veranstaltung. Des Weiteren ist die LED-Außenwand an der Nordseite der Arena mit 190 qm einer der größten LED-Wände weltweit.¹⁹

Ab der Saison 2008/2009 ist die Arena Heimspielstätte der Eisbären Berlin und von ALBA Berlin, dem Berliner Basketball-Bundesligisten. Des Weiteren finden dort zahlreiche Events statt. Viele musikalische Auftritte von Stars wie z.B. Coldplay, Metallica, Black Eyed Peas oder auch Veranstaltungen wie Nitro Circus, die Aufführung von Ice Age, die MTV European Music Awards und viele mehr, finden in der Multifunktionsarena am Ostbahnhof statt. Je nach Veranstaltung bietet die Arena Platz für bis zu 17.000 Zuschauer. Die o2 World Berlin verfügt über 59 Entertainment Suiten, welche für sämtliche Veranstaltungen gebucht werden können. Darüber hinaus besteht die Chance eine solche Suite für das ganze Jahr und somit für alle anstehenden Events zu buchen. Die Kunden haben auch die Möglichkeit außerhalb von Events die Suiten zu nutzen, ob geschäftlich oder privat, bleibt ihnen überlassen.²⁰

Die Arena kann, je nach Veranstaltung, innerhalb weniger Stunden komplett umgebaut werden. Eine Besonderheit ist, dass ganzjährig die Eisfläche in der Arena besteht.

¹⁸ Vgl.URL: http://o2worldberlin.s3.amazonaws.com/doc/o2_World_Historie.pdf

¹⁹ Vgl.URL: <http://www.diereferenz.de/leds-der-o2-world>

²⁰ Vgl.URL: <http://www.o2world-berlin.de/die-arena/daten-fakten>

Diese wird am Anfang der Saison gegossen und nach einem Spiel, sofern sie nicht gebraucht wird, mit Platten abgedeckt, auf denen dann die weiteren Umbauten vollzogen werden. Sämtliche Umbaumaßnahmen werden durch ein separates Team vorgenommen. An Heimspieltagen der Eisbären gibt es eine extra errichtete Stehtribüne, welche 5.000 Zuschauer fasst. Diese Tribüne wird vor jedem Spiel extra errichtet und nach einem Spiel wieder abgebaut. Der Grund dieser Tribüne war ein Fan-Wunsch der Eisbären Berlin. Die Fans hatten im Wellblechpalast eine Stehplatztribüne und wollten diese nicht aufgeben und so entschieden sich die Verantwortlichen der Eisbären eine extra Tribüne anzuschaffen, um ihre Fans zufrieden zu stellen. Beinahe alle Tribünenteile können elektronisch gesteuert werden. Die Tribüne kann näher an das Feld rangefahren werden, der Neigungswinkel kann verändert werden und somit können mehr Sitzplätze zur Verfügung gestellt werden. Es besteht die Möglichkeit mit einem LKW direkt in die Arena zu fahren und somit den Auf-und Abbau zu erleichtern. In den meisten Arenen europaweit kann nur an die Arena herangefahren werden. Auf diese Weise werden Zeit und Kraft gespart, da viele Wege nicht von Nöten sind.

In der Arena gibt es mehrere Imbissstände und auch Restaurants. Ein besonderes Restaurant ist das „World Diner Restaurant“. Von diesem Restaurant aus, können Gäste der Arena das Geschehen beobachten und gleichzeitig essen. Das Ganze ähnelt einem Balkon auf dem die Gäste sitzen.

In der Arena gibt es noch einen ViP-Club, und einen ViP-Restaurant. Gäste, die diesen Service nutzen wollen, können durch den separaten Premium Eingang in die Arena gelangen und genießen auch den Komfort bequemerer Sitze, der sogenannten Premium Seats.²¹

3.2.2 o2 World Hamburg

Gebaut wurde die Arena ursprünglich von einem finnischen Kaufmann, Harry Harkimo²² und 2002 eröffnet. Der Bau der Arena dauerte 16 Monate und die Kosten für diese Halle beliefen sich auf 83 Mill. Euro.²³

²¹ Persönliche Erfahrungen im Rahmen eines Praktikums bei den Eisbären Berlin

²² Vgl.URL: <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article110841427/O2-World-Arena-ein-Jubilaum-mit-Fragezeichen.html>

²³ Vgl.URL: <http://www.o2world-hamburg.de/arena/zahlen-fakten>

Anfangs lief die Arena unter dem Namen „Color Line Arena“. Diesen Namen hatte die Arena bis 2010 inne. „Color Line“ ist die größte norwegische Fährschiffreederei und eine der führenden Reedereien Europas.²⁴

Im Jahr 2007 kaufte die Anschutz Entertainment Group die Arena für 75 Mill. Euro der finnischen „Rautakirja-Gruppe“ ab. Die Idee dahinter war, die AEG auf dem Markt des Live-Entertainments, weiter voranzubringen und zu etablieren. Der Plan war es, die Arena umzubauen und aufzurüsten. Das bedeutet, neue Technik sollte eingebaut werden und die Arena modernisiert, um sie so auf den höchsten Stand zu bringen. Eine erwähnenswerte Erneuerung war der Einbau des fahrbaren Videowürfels in der Mitte der Arena. Dieser lässt sich hoch- und runterfahren. Die AEG wollte europaweit auf sich aufmerksam machen, zumal zu diesem Zeitpunkt die o2 World in Berlin schon fast fertig war und sie somit ihr Angebot auf dem Hallenmarkt erweitern konnten.²⁵ Des Weiteren wollten sie Hamburg als Entertainment City voranbringen und aus diesem Grund waren Umbauten von Nöten. Der Stadt Hamburg sollte was geboten werden. Im Jahr 2010 verkaufte die AEG die Namensrechte, wie in Berlin, an die „Telefonica o2 Germany“. Somit hieß die Arena ab 2010 ebenfalls o2 World. Der Vertrag für die Namensrechte ist vorerst auf 10 Jahre begrenzt.²⁶



Abbildung 2: o2 World Hamburg²⁷

²⁴ Vgl.URL: <http://www.urlaub-in-norwegen.com/cms/anreise/anreise-mit-colorline/>

²⁵ Vgl.URL: http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?head=Neuer-Besitzer-fuer-Color-Line-Arena&folder=sites&site=news_detail&news_id=5345

²⁶ Vgl.URL: <http://www.hsvhandball.com/de/aktuelles/news/news/artikel/color-line-arena-wird-zur-o2-world-hamburg/>

²⁷ Vgl.URL: http://www.airport.de/resources/img/01_o2World_Hamburg_gross.jpg

Die Color Line Arena war Heimspielstätte des „HSV Handball“ und der „Hamburg Freezers“, einem Eishockey-Club, den Philip F. Anschutz zu 70% besitzt. Beide Teams konnten auch nach Übernahme durch die AEG ihre Heimspiele dort austragen und tun dies auch bis heute.

Die Arena fasst bis zu 16.000 Zuschauer bei Konzerten. Bei Veranstaltungen, wie Handball und Eishockey, sind es 13.000 aufgrund der Spielfläche und der somit verbundenen Kapazität für weitere Bestuhlung. Die Arena umfasst 66 Logen für jeweils 12-15 Personen und eine große Showloge. In diese Loge passen 48 Personen bzw. 2x24, da diese Loge in zwei separate Teile getrennt werden kann. In der Arena befindet sich eine Business- Club Loge, welche 56 Personen beherbergen kann und darüber hinaus gibt es drei Gruppenlogen mit einer Kapazität von jeweils 120 Personen.

Die o2 World Hamburg verfügt über vier Themenrestaurants und vier Bars mit einer Gesamtkapazität von 2000 Personen.²⁸

3.2.3 Max-Schmeling Halle

Die Max-Schmeling Halle ist eine Multifunktionsarena im Berliner Bezirk Prenzlauer-Berg, auf dem Gelände des Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportparks. Ursprünglich wurde diese Halle im Rahmen der Bewerbung für die Olympischen Sommerspiele im Jahr 2000 gebaut. Da die Sommerspiele jedoch nach Sydney vergeben wurden, veranlasste dies eine Änderung der Baupläne. Die Halle sollte für sämtliche Boxveranstaltungen während der Olympischen Spiele dienen. Aufgrund dessen wurde die Arena als Multifunktionshalle gebaut, um sie dennoch nutzen zu können.

²⁸ Vgl.URL: <http://www.o2world-hamburg.de/arena/zahlen-fakten>



Abbildung 3: Max-Schmeling Halle Berlin²⁹

Die Max-Schmeling Halle bietet eine Kapazität bis zu 11.900 Zuschauern. Diese Zahl variiert je nach Veranstaltung. In der Arena gibt es eine feste Kapazität von 7.500 Sitzplätzen. Feste Nutzer der Arena sind die Füchse Berlin, ein Berliner Handballverein und die Berlin Recycling Volleys, Berliner Volleyballverein und amtierender Deutscher Meister.

Innerhalb des gesamten Komplexes gibt es drei weitere Dreifach-Hallen, welche von mehreren Vereinen genutzt werden. Im Gebäude befinden sich neben einer VIP-Lounge, ein Restaurant, sowie ein separater Pressebereich mit einem eigenen Pressekonferenzraum.

Die Max-Schmeling Halle ist für viele Veranstaltungen jeglicher Art geeignet. Dort finden Veranstaltungen statt wie, Handballspiele, Volleyballspiele, Konzerte verschiedener Künstler, Fußballturniere, Turnveranstaltungen, Reitturniere, Eislaufen, Boxen und sogar Motocross-Veranstaltungen.³⁰

²⁹ Vgl.URL: http://img2.wikia.nocookie.net/__cb20140307204223/ladygaga/images/1/1f/Max-Schmeling_Halle.jpg

³⁰ Vgl.URL: <http://www.berlin-sportmetropole.de/sportstaetten/max-schmeling+halle/index.html>

3.2.4 Olympiastadion Berlin

Anlässlich der Olympischen Sommerspiele 1936 in Berlin wurde das Olympiastadion Berlin ab 1934 erbaut. Ursprünglich sollte das bereits bestehende „Deutsche Stadion“ umgebaut werden, doch der damalige Reichskanzler Adolf Hitler, veranlasste einen kompletten Neubau eines Großstadions für diese Spiele. Für diese Spiele wurde ein ganzer Olympiapark errichtet, der heutige Friedrich Ludwig Jahn Sportpark. Aufgrund seiner geometrischen Form ähnelt das Stadion antiken Sportstätten und hat bis heute seine antiken Charme inne, da das Stadion unter Denkmalschutz steht und die Fassade nur phasenweise erneuert bzw. restauriert werden darf.³¹

Im Jahr 1969 wurde im Berliner Olympiastadion ein Zuschauerrekord bei einem Fußball-Bundesligaspiel aufgestellt. Mit 88.000 Zuschauern beim Spiel Hertha BSC Berlin gegen den 1.FC Köln wurden die meisten Zuschauer bis heute gezählt. Im selben Jahr wurde die Aschebahn des Stadions durch eine zeitgenössische Kunststofflaufbahn ersetzt. Dies sollte als Test für die Olympischen Sommerspiele 1972 in München dienen.

1974 wurde das bis dahin nicht überdachte Stadion, für die Fußball Weltmeisterschaft, teilweise überdacht. Ab diesem Zeitpunkt waren insgesamt 26.000 Plätze im Stadion überdacht, vorrangig die Haupt-und Ehrentribüne.³²

Berlin bewarb sich ursprünglich für die Austragung der Olympischen Sommerspiele 2004, doch bereits 1989 erfolgte die Bewerbung schon für das Jahr 2000. Im Zuge dessen sollte das komplette Gelände saniert und modernisiert werden. Die Bewerbung scheiterte jedoch 1993.³³

³¹ Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1934-1936.html>

³² Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1957-1988.html>

³³ Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1989-1997.html>



Abbildung 4: Olympiastadion Berlin³⁴

Bis 1998 stand der Abriss des Stadions zur Debatte. Ein reines Fußballstadion sollte gebaut werden, doch im Mai 1998 beschloss der Berliner Senat die Sanierung des maroden Bauwerkes und schützte das Stadion somit vor dem Abriss. Das Olympiastadion sollte zu einer multifunktionellen Arena ausgebaut werden. Die Sanierung begann im Jahr 2000 und wurde Schritt für Schritt, während des laufenden Spielbetriebs, vollzogen. Zu dieser Zeit fasste das Stadion zu Veranstaltungen, wie zu Heimspielen von Hertha BSC, 50.000 Zuschauer und zu den jährlich dort stattfindenden DFB-Pokalendspielen sogar 70.000 Zuschauer. Zur Erneuerung des Stadions gehört seit diesem Zeitpunkt das Stadiondach, welches alle Sitzplätze überdacht und eine eingebaute Flutlichtanlage hat. Eine einzige Öffnung im Dach befindet sich am Marathontor des Stadions. Aufgrund des Denkmalschutzes wurde dieser Bereich frei gelassen um den Blick auf das Maifeld und den Glockenturm zu gewährleisten. Der Unterring musste komplett erneuert werden, wobei der Oberring weitestgehend erhalten blieb. Die Spielfläche des Stadions wurde um 2,6 Meter abgesenkt. Auf diese Weise konnten im Unterring zwei zusätzliche Sitzreihen installiert werden und die Zuschauer waren näher am Geschehen dran als vorher. Nach dem Umbau fasst das Stadion heute knapp 75.000 Zuschauer.³⁵

Die Neueröffnung des Olympiastadions erfolgte 2004. Die endgültige Fertigstellung erfolgte jedoch 2006, da sich einige Baumaßnahmen verzögerten. Doch zum Finale der Fußball Weltmeisterschaft im selben Jahr, sollte alles fertig sein.³⁶

³⁴ Vgl.URL: <http://www.staedte-fotos.de/bilder/umbau-des-olympiastadion-berlindas-dach-1391.jpg>

³⁵ Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/2000-2004.html>

³⁶ Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/2004.html>

Zu den Highlights in der jungen Vergangenheit des modernisierten Olympiastadions gehören wie bereits erwähnt, das Finale der Fußball Weltmeisterschaft 2006 zwischen Italien und Frankreich, die Austragung der Leichtathletik Weltmeisterschaft 2009, jährliche Ausrichtung des ISTAF und das, seit 1985, jährlich stattfindende DFB Pokalendspiel der Männer. Bis 2009 fand auch jedes Jahr das Endspiel der Damen dort statt. Weitere Höhepunkte waren Auftritte von Musikern, wie der Band U2, AC/DC, Herbert Grönemeyer oder auch Bruce Springsteen. Mario Barth, Deutscher Komiker, stellte im Olympiastadion einen Weltrekord auf. Sein Auftritt ging in das Guinnessbuch der Rekorde als größte Comedy-Show der Welt ein. Papst Benedikt XVI. hielt 2011 eine Messe vor 61.000 Gläubigen im Olympiastadion. Das nächste bevorstehende Ereignis ist das UEFA Champions League Finale 2015.³⁷

³⁷ Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/>

4 Anschutz Entertainment Group

Die Anschutz Entertainment Group ist weltweit eines der führenden Unternehmen in der Sport- und Unterhaltungsbranche und beinhaltet mehrere Untergruppierungen in verschiedenen Bereichen.

Die AEG ist eine Tochtergesellschaft der Anschutz Company. Diese Company besitzt, kontrolliert bzw. ist einer Sammlung von Unternehmen angeschlossen, welche 100 der weltweit besten Einrichtungen unter ihrer Kontrolle hat. Beispiele für diese Einrichtungen sind u.a. das STAPLES Center in Los Angeles, American Airline Center in Miami oder auch die o2 World Berlin bzw. die o2 World Hamburg. Eine Einrichtung, welche hervorgehoben werden sollte, ist die o2 World in London. Mit 20.000 Sitzplätzen die größte Multifunktionsarena Europas. Diese Arena beinhaltet unter anderem die AEG Global Partnership, eine eigene Abteilung, welche sich um den Vertrieb und Service von Sponsorenmöglichkeiten, Verkauf von Namensrechten und weiteren strategischen Partnerschaften kümmert.

Hervorzuheben ist das „StubHub Center“ auf dem Campus der California State University. Dieses Center ist ein nationales Ausbildungszentrum, entwickelt von der AEG. Gebaut wurde der gesamte Komplex für 150.000.000 US Dollar und wird von der AEG verwaltet und betrieben. Das „StubHub Center“ ist offizieller US Olympia Trainingsstützpunkt. Das Gelände beinhaltet Eliteeinrichtungen für Fußball, Tennis, Leichtathletik, Bahnradfahren, Boxen, Lacrosse, Rugby und American Football. Unter anderem befindet sich dort die Heimspielstätte des MLS-Meister von 2012³⁸, LA Galaxy. Des Weiteren finden dort auch Konzerte und andere Veranstaltungen statt, wie die ESPN X-Games, einer Veranstaltung mit den besten Skateboardern, BMX-Fahrern und auch Motocross-Freestyle Fahrern der Welt.³⁹

³⁸ Vgl.URL: <http://www.lagalaxy.com/news/2012/12/recap-galaxy-win-back-back-mls-cup-championships>

³⁹ Vgl.URL: <http://www.aegworldwide.com/facilities/stadiums/stubhubcenter>



Abbildung 5: Areal des „Stubhub Center“⁴⁰

Das Unternehmen ist federführend bei der Entwicklung von „Farmers Field“ gewesen, ein Stadion und gleichzeitig Event-Center mit einer Kapazität von 72.000 Plätzen. Dieses Stadion befindet sich in Los Angeles und wurde als Heimspielstätte für einen NFL-Franchise kreiert.

Die AEG ist Gesellschafter bzw. Besitzer mehrerer Sportvereine, verteilt auf der ganzen Welt. Darunter befinden sich der amtierende Meister der NHL, die Los Angeles Kings und drei weitere Eishockey Clubs aus Europa, darunter der Deutsche Rekordmeister die Eisbären Berlin. Des Weiteren zählen zum Unternehmen der AEG die LA Galaxy, sowie Houston Dynamo, zwei Fußballvereine der MLS. Die AEG besitzt ebenso Anteile an den LA Lakers, welche mehrfache Meister der NBA sind.

Die AEG Live ist ein weiterer Sektor der Anschutz Company. Dieser Bereich ist hauptsächlich für den Musik-Sektor verantwortlich und beinhaltet die Ausrichtung von Festivals, Konzert-Touren, Ausstellungen und auch TV-Sendungen. Des Weiteren betreiben bzw. buchen 15 regionale Niederlassungen sämtliche Events in 35 Staaten. Künstler die zum Portfolio der AEG Live sind u.a. Taylor Swift, The Black Eyed Peas oder auch Bon Jovi.

Ein großer Meilenstein in der Geschichte der AEG Live ist die Ausstellung von Tutanchamun und das goldene Zeitalter der Pharaonen. Dies ist eine der erfolgreichsten Ausstellungen aller Zeiten mit über 7 Mill. Besuchern seit 2005.

⁴⁰ Vgl.URL: <http://cdn.archinect.net/images/1200x/6g/6gx773gvhnosgt0o.jpg>

Darüber hinaus ist die AEG Live der größte Produzent von Musikveranstaltungen in Nordamerika.

Das größte Projekt in der Geschichte der AEG ist die Leitung der kompletten Entwicklung und Gründung von „LA Live“. Mit 4 Mill. Quadratmetern und einem Kostenpunkt von 2,5 Bill. US Dollar eines der größten Projekte weltweit. Dabei handelt es sich um ein Sport-Wohn-und Entertainmentviertel in Los Angeles. Dazu gehören das „Nokia Theatre“, das „GRAMMY Museum“ und viele mehr. Das Resort beinhaltet Hotels, ein Kino mit 14 Sälen, Einrichtungen für ESPN, einem amerikanischen Sportsender und ist zusammen mit Unterhaltungsmöglichkeiten, Restaurants und Büroflächen der aktivste Spot der Region.

Ein ähnliches Projekt ist bereits seit mehreren Jahren in Berlin angedacht. Jedoch konnte dieses Projekt am Ostbahnhof Berlin bis heute nicht umgesetzt werden, dennoch plant die AEG weiterhin damit und versucht nach und nach diese Einrichtungen zu erbauen.

Im Jahr 2012 startete die AEG erstmals ihr entwickeltes „Turf Pro sports turf management program“. Dieses Programm wurde für Stadien und Teams entwickelt, welche von Unternehmen geführt werden, um die Bereitstellung und Wartung der höchsten Qualität der Spielflächen zu gewährleisten. 2013 wurde dafür erstmals eine Konferenz für Betreiber von Veranstaltungsstätten weltweit ins Leben gerufen um Techniken und neue Technologien zu diskutieren, um die Verwaltung von professionellen Sportspielflächen voranzubringen.⁴¹

⁴¹ Vgl.URL: <http://www.aegworldwide.com/about/companyoverview/companyoverview>

5 Marke

5.1 Definition Marke

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept [Marketing-Mix] im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“⁴²

„Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein *Markenname (Brand Name)* oder ein *Markenzeichen (Brand Mark)* bei Kunden hervorruft bzw. beim Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁴³

Vorstellungen können durch Begriffe, Zeichen, Logos, Symbole oder auch Kombinationen als Orientierungshilfe bei der Auswahl von Produkten dienen.

Des Weiteren definiert Meffert eine Marke als: „(...) Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich diese Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁴⁴

Mit dieser Definition und auch den vorherigen wird ausgesagt, dass es wichtig ist, dass eine Marke sich vor allem von anderen Marken unterscheidet. Das bedeutet, eine Marke wird aufgebaut um sich von anderen Unternehmen und deren Produkten zu unterscheiden.

Aus diesem Grund lassen viele Unternehmen ihre eigenen Produkte, ihre Marke, schützen. Somit wird vermieden, dass andere Unternehmen diese Marke und die Idee, welche dahinter steckt, kopieren und auf diesem Weg ebenfalls Profit erwirtschaften.

Der Begriff der Marke findet seinen Ursprung bereits früh in der Geschichte der Menschheit, bevor es Markenartikel gab, wie sie heute bekannt sind.

⁴² Vgl.URL: <http://markenmanagement.wordpress.com/category/1-definition-marke/1-2-begriff-marke-stand-des-fachdiskurses/>

⁴³ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57328/marke-v13.html>

⁴⁴ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57328/marke-v13.html>

Familien nutzten Totems, Familien-Abzeichen, um ihre Zugehörigkeit zu ihrer jeweiligen Verwandtschaft anzuzeigen. Im Mittelalter markierten Zünfte ihre Waren, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.

Heute wird der Begriff der Marke bzw. der Aufbau einer Marke dazu genutzt, um die Kunden an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus ist es wichtig sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Eine Plattform neuer Produkte kann auf diese Weise geschaffen werden und es hat für ein Unternehmen den Vorteil, dass eine erleichterte Akzeptanz im Handel vorherrscht und unter diesen Umständen Produkte besser verkauft werden können.⁴⁵

Um eine Marke zu vermarkten und auf dem Markt zu etablieren, gibt es verschiedene Strategien um diese voranzubringen.

5.2 Markenstrategien

„Bedingte, langfristige und globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Markenziele.“⁴⁶

Innerhalb der Markenstrategie gibt es verschiedene Strategien. Im Folgenden werden Strategien, sowie deren Vor-und Nachteile vorgestellt.

5.2.1 Einzelmarkenstrategie

Einzelmarkenstrategie: „Jedes von der Unternehmung im Markt geführte Produkt erhält eine Marke. Jede Marke erhält nach einem sorgfältigen Auswahlprozess im Unternehmen bes. Aufmerksamkeit und ein entsprechendes Budget, das zur Zielerreichung notwendig erscheint.“⁴⁷

Vorteile – Ein Profil, welches unverwechselbar ist, wird aufgebaut. Des Weiteren wird das Problemlösungsprofil der Marke an das Bedürfnisprofil der Konsumenten angepasst.

⁴⁵ Vgl.URL: <http://markenmanagement.wordpress.com/category/2-geschichte-der-markenfuhrung/2-1-geschichte-der-marke/>

⁴⁶ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81079/markenstrategien-v5.html>

⁴⁷ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81079/markenstrategien-v5.html>

Nachteile – Die Einzelmarkenstrategie trägt alle Marketingaufwendungen in sämtlichen Lebenszyklusphasen.⁴⁸

5.2.2 Mehrmarkenstrategie

Mehrmarkenstrategie: „In einem Produktbereich werden mehrere Marken in den Markt eingeführt. Gefahr des Kannibalismus-Effekt.“⁴⁹

Vorteile – Verliert eine Marke an Treue bei den Kunden ist es von Vorteil, die voraussichtlichen Markenwechsler mit einer weiteren eigenen Marke zufrieden zu stellen und sie somit weiter zu binden und nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Nachteile – Aufgrund der Einführung einer weiteren Marke kommt es zu Umsatzeinbußen, es werden lediglich kleine Umsatzsteigerungen und geringere Gewinne erzielt. Es besteht die Gefahr der Übersegmentierung, das bedeutet, der Gesamtmarkt wird in viele Teilmärkte aufgeteilt und somit wird die eigene Marke mit angegriffen.⁵⁰

5.2.3 Dachmarkenstrategie

Dachmarkenstrategie: „Sämtliche Produkte einer Unternehmung werden unter einer Marke zusammengefasst (*Schirmmethode*). Durch zusätzliche Produkte unter dem Dach einer Marke ist eine ständige Aktualisierung möglich. Der Käufer fühlt sich in diesen Markenfamilien gut aufgehoben, da er Angebote für seine unterschiedlichen Wünsche auf dem ihm angemessenen Niveau findet. Die Ausweitung des Produktprogramms kann zu einer Konkurrenzverdrängung am Point of Sale (Regalflächenverdrängung) führen.“⁵¹

Vorteile – Bei der Einführung eines neuen Produktes ist das Risiko des Scheiterns geringer. Akzeptanz bei den Konsumenten und auch im Handel kann schneller erreicht werden. Für Unternehmen ergibt sich die Chance, eine eigene Identität und ein Image, aufzubauen, was sie von anderen unterscheidet.

⁴⁸ Vgl.URL: http://www.frick-partner.ch/downloads/frick_partner_strategisches_markenmanagement.pdf

⁴⁹ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81079/markenstrategien-v5.html>

⁵⁰ Vgl.URL: http://www.frick-partner.ch/downloads/frick_partner_strategisches_markenmanagement.pdf

⁵¹ Vgl.URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81079/markenstrategien-v5.html>

Das Unternehmensimage lässt sich durch eine kreative Markenpolitik leichter aktualisieren und des Weiteren tragen alle Produkte unter einer Dachmarke zur Profilierung eben dieser Dachmarke bei.

Nachteile – Für die Durchführung ist ein hoher Koordinationsbedarf von Nöten und darüber hinaus besteht die Gefahr einer Markenerosion. Hierbei kann es vorkommen, dass die Konsumenten, den Kompetenzanspruch des Unternehmens nicht mehr für alle Marken akzeptieren.⁵²

⁵² Vgl.URL: http://www.frick-partner.ch/downloads/frick_partner_strategisches_markenmanagement.pdf

6 Eisbären Berlin

6.1 Geschichte der Eisbären Berlin

Seinen Ursprung findet der Club bereits im Jahr 1954. Gegründet als Eishockey-Abteilung des SC Dynamo Berlin. Der SC Dynamo Berlin hieß bis 1953 noch SV VOPO Berlin. Der Sportclub wurde durch das Ministerium für Staatssicherheit (MfS) und durch das Ministerium für Inneres (MfI) finanziert und gleichzeitig gesteuert. Den ersten nationalen Titel, die DDR-Meisterschaft, konnte der Club 1966 verzeichnen. Es sollten noch weitere Titel folgen. Bis 1990 wurden 15 DDR-Meisterschaften gefeiert, wobei man sich stets mit der Mannschaft der SG Dynamo Weißwasser duellierte und an der Spitze abwechselte. Zu dieser Zeit war das die kleinste Liga der Welt, bestehend aus dem SC Dynamo Berlin und der SG Dynamo Weißwasser.

Nach dem Mauerfall und der Wiedervereinigung wurde 1990 die Eishockey-Abteilung des Sportclubs ausgegliedert. So kam es zur Gründung des EHC Dynamo Berlin. In der ersten Saison mussten der EHC gleich einen Abstieg verzeichnen, ehe sie im darauffolgenden Jahr, 1992, wieder aufstiegen. Im selben Jahr kam es zu einer Umbenennung des Vereins. Ab sofort hieß der Club EHC Eisbären Berlin e.V.. Die nächsten Jahre vergingen ohne besondere Ereignisse. Im Rennen um den Titel spielten die Eisbären keine große Rolle.

1995 wurde die EHC Eisbären Management GmbH & Co. Gegründet und gleichzeitig kam es zur Gründung, der auch heute noch höchsten Spielklasse im Eishockey, der DEL.

Ein erster großer Erfolg konnte in der Saison 1996/1997 verzeichnet werden. In dieser Saison konnten die Eisbären das Halbfinale in den Playoffs erreichen und besiegten im Viertelfinale ihren Stadtrivalen, die Berlin Capitals. Vorangegangen war dieser Saison das Bosmann-Urteil. Dieses Urteil erlaubte Clubs mehr als drei ausländische Spieler im Team zu haben. In dieser Spielzeit investierten die Eisbären viel auf dem Transfermarkt, was sich auszahlte.

Zwei Jahre später kam es zur Übernahme durch die AEG, welche ab diesem Zeitpunkt alleiniger Teilhaber der Eisbären waren. Die AEG entschied sich damals für die Eisbären und gleichzeitig gegen die Berlin Capitals. Beide Clubs hatten Schulden angehäuft und standen demnach zum Verkauf, wobei der Schuldenbetrag der Eisbären wesentlich höher war als der der Capitals. Doch die AEG wusste um das Potenzial des EHC und vor allem war die riesige Anzahl an Fans ein wichtiger Erfolgsfaktor für die nächsten Jahre. So kam es auch zur Ausgliederung des Profi-Teams.

Die erste Mannschaft wurde fortan separat geführt und lief unter dem Namen „EHC Eisbären Management GmbH“, kontrolliert durch eine eigene Geschäftsstelle. Alle weiteren Teams der Eisbären wurden weiterhin gebündelt kontrolliert und geführt.

Nach einigen Anlaufschwierigkeiten konnte der Club in der Saison 2004/2005 den ersten Deutschen Meistertitel der Clubgeschichte feiern. Der erste Erfolg im Deutschen Eishockey Pokal wurde 2008 verzeichnet.

In der Saison 2008/2009 kam es zum Umzug in die neu gebaute o2 World Berlin, welche am ehemaligen Ostgüterbahnhof im Bezirk Berlin Friedrichshain-Kreuzberg ihren Platz hatte. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Eisbären Berlin in Berlin Hohenschönhausen am Olympiastützpunkt verwurzelt und trugen dort ihre Heimspiele im Wellblechpalast aus, welcher heute Kultstatus in der Eishockey-Szene hat. Der Umzug stellte anfangs Probleme für die Fans dar, da diese größtenteils in Berlin Hohenschönhausen ansässig und Kenner der Eishockey-Szene waren. In der o2 World Berlin wollten die Eisbären aber auch nicht fachkundiges Publikum anlocken. Ziel war es ihre Bekanntheit zu steigern und mehr Fans anzulocken, denn die Arena am Ostbahnhof fasst an Heimspielen 14.200 Zuschauer, während der Wellblechpalast nur 5.000 Zuschauer an Heimspieltagen fassen konnte.



Abbildung 6: Logo der „Eisbären Berlin“⁵³

Auf die Gefahr hin langjährige Fans zu verärgern, mussten auch die Ticketpreise erhöht werden. Die Eisbären Berlin entwickelten sich zu einem Profi-Club. Bis dato hatten sie immer den Status eines Kultvereins, doch die AEG wollte das ganze Umfeld professionalisieren und Titel feiern und auf diese Weise auch Gewinne generieren.

⁵³ Vgl.URL: <http://www.fan-lexikon.de/sport/eisbaeren-berlin/bilder//eisbaeren-berlin-8007.jpg>

Ihren größten Erfolg konnten die Eisbären 2010 verbuchen. Mit dem Gewinn der „European Trophy“, vergleichbar mit der Champions League im europäischen Fußball, feierte der Club seinen ersten internationalen Titel und setzte sich gegen renommierte Teams aus Schweden und Finnland durch. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wurden die Eisbären Berlin ein Begriff im Eishockey, auch über die Grenzen Deutschlands hinaus.^{54 55}

Die Eisbären Berlin konnten bisher sieben Deutsche Meistertitel feiern und sind somit deutscher Rekordmeister. Ein weiterer großer Erfolg ist die Gründung der Champions Hockey League, in der die Eisbären ab der Saison 2014/2015 teilnehmen werden.⁵⁶ Mit knapp 5.000 verkauften Dauerkarten in der Saison 2013/2014 stellte der Verein einen weiteren Liga-Rekord auf.

In der Vergangenheit konnten die Eisbären auch namenhafte NHL-Spieler wie Olaf Kölzig, Claude Giroux und Danny Briere verpflichten. Möglich wurde dies durch den „Lockout“ in der amerikanischen Profiliga. Ein Lockout ist ein Streik zwischen den Spielern, welche mehr Gehalt fordern und den Clubbesitzern, die nicht bereit sind noch mehr zu zahlen. Es wird ein Tarifvertrag zu besseren Konditionen gefordert. Während dieser Zeit kommt es zum Stillstand des Spielbetriebes. Die Spieler werden daraufhin von ihren Vereinen ausgesperrt und nehmen kurzfristige Angebote aus Europa wahr, um fit zu bleiben und Geld zu verdienen.⁵⁷

6.2 Eisbären Berlin als Dachmarke

Im Falle der o2 World Berlin fungieren die Eisbären Berlin als Dachmarke der Arena. Die meisten Berliner bringen mit der Arena am Ostbahnhof Berlin sofort den Kult-Eishockeyclub aus Ostberlin in Verbindung. So ist es nicht unüblich, dass Fans des Eishockey-Clubs, andere Veranstaltungen besuchen, die in der Arena stattfinden. Einige diese Fans identifizieren sich nicht nur mit dem Verein, sondern gleichzeitig mit der Arena.

⁵⁴ Vgl.URL: <http://www.eisbaeren.de/club/geschichte/zeittafel/>

⁵⁵ Vgl.URL: http://www.ehc-corner.de/club_geschichte.htm

⁵⁶ Vgl.URL: <http://www.eishockey.net/del-allgemein/champions-hockey-league-startet-im-august-2014.html>

⁵⁷ Vgl.URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/nach-dem-lockout-in-der-nhl-stroemen-die-superstars-nach-europa-a-856421.html#>

Der Verein fungiert als „Headliner“ für die o2 World Berlin. Im Zeitraum September bis März werden dort 26 reguläre Saisonspiele der Eisbären ausgetragen. Dazu kommen noch Spiele in der CHL und mögliche Playoff-Spiele, sollten sich die Eisbären für diese qualifizieren. Im Fall der Fälle und mit allen möglichen Spielen könnten noch 11 zusätzliche Spiele dazukommen. Somit wäre es nicht undenkbar, dass es 40 Heimspiele der Eisbären in der Arena gibt oder sogar mehr.

Die Wichtigkeit besteht darin, dass die Arena somit feste Termine hat, zu denen die Arena gebucht ist. Bei Heimspielen der Eisbären Berlin ist die Arena meist ausverkauft. Dies wiederum bedeutet mehr Umsatz für die Arena und den Verein, verbunden mit einem besseren Image, aufgrund positiver Verkaufszahlen.

7 Wichtiges zu Multifunktionsarenen

7.1 Urban Entertainment Center

Ein UEC ist die Weiterentwicklung eines klassischen Einkaufszentrums. Die Besonderheit eines solchen Centers ist, dass es um zahlreiche Angebote im Freizeit- und Unterhaltungssektor erweitert wurde. Dort wird Einkaufen mit Erleben verbunden und vermischt. Betreiber eines solchen Centers wollen das Einkaufen zu einem Erlebnis für die ganze Familie machen. Die Kunden sollen denken, sie wären in einer Kleinstadt, in der alles geboten wird. Dies ist auch die Zielgruppe eines UEC, erlebnissuchende Kunden.

Dabei muss unterschieden werden zwischen einem UEC und einem UED. Ein UED, „Urban Entertainment District“, gleicht einem Stadtviertel, wie es in der Realität existiert. Wobei hingegen ein UEC künstlich erschaffen ist. Ein UED wird in der Regel in einem bereits existierenden Stadtviertel errichtet. Dort gibt es bereits Wohn- und Geschäftshäuser, Straßen und Gehwege. Erweitert wird das Ganze, um Einkaufsmöglichkeiten und Angeboten der Freizeit- und Unterhaltungsindustrie. Solch ein „District“, verfügt über all das, was sich die Konsumenten wünschen und wird demnach konzipiert und errichtet. Dennoch geht die Urbanität nicht verloren. Viele eigenständige Unternehmen siedeln sich dort an und bieten ihr jeweiliges „Produkt“ an. Ein Beispiel für ein solches „District“ ist das „LA Live“ in Los Angeles. Dort wird Unterhaltung, Konsum, aber auch Wohnen vereint und begeistert die Leute seit geraumer Zeit.

Das Prinzip eines UEC gleicht dem eines normalen Shopping-Centers. Das Center wird künstlich geschaffen, in der Regel außerhalb von Städten, was wiederum ein Unterschied zu einem UED darstellt. Aufgebaut sind die Zentren nach einem „Shop-In-Shop“ Prinzip und werden auch zentral verwaltet. Um sich jedoch von einem „gewöhnlichem Einkaufszentrum“ abzugrenzen, bietet ein UEC den Kunden vor, während und nach dem Einkaufen Unterhaltung. Des Weiteren werden solche Zentren nach einer bestimmten Architektur gebaut, welche nicht unerheblich für den Erfolg ist. Nach außen sind die Zentren geschlossen und wirken wie ein riesiger Kasten aus Beton, welcher in die Landschaft gesetzt wurde. Im Inneren verkörpern sie jedoch Glanz und strahlen Freundlichkeit und Wohlfühlen aus. Jedes UEC verkörpert seine eigene CI und überzeugt durch einheitliches Auftreten.

Die Kunden sollen ein Glücksgefühl empfinden und dies wird in einem UEC inszeniert, obwohl dort lediglich alte, stets bekannte Gewohnheiten neu zusammen gewürfelt werden und somit das UEC in einem anderen Licht erstrahlen lassen.

Eine weitere Ähnlichkeit zu Einkaufszentren, sind die sogenannten Ankermieter. Dies sind in der Regel Lebensmittelmärkte, Elektronikmärkte oder Textilhändler. Ein Ankermieter ist ein Großnutzer innerhalb einer Immobilie und ist somit der wichtigste Mieter innerhalb eines solchen Zentrums. Viele Kunden kommen aufgrund dieser eben genannten Ankermieter in ein UEC und müssen um dort hinzugelangen oft das komplette UEC durchqueren. Diese Idee steckt auch hinter dem Konzept. Die Kunden sollen das Center durchlaufen und gegebenenfalls wird bei ihnen Interesse für andere Läden geweckt. Ankermieter befinden sich meist an Eckpunkten solcher Zentren und nicht geballt an einem Ort. Somit wird gewährleistet, dass das Center durchquert wird, wenn die Kunden von einem Ankermieter zum Nächsten laufen.

Ein Faktor mit dem sich ein UEC von einem Einkaufszentrum unterscheidet ist, das gebotene Unterhaltungsprogramm. Sei es in Form einer Bowlingbahn, welche sich im Center befindet, einem Kino, ein Musical-Theater oder ähnliches. Des Weiteren bietet ein UEC wesentlich mehr Möglichkeiten im Rahmen der Gastronomie. Meist befinden sich dort richtige „Food-Courts“. Solch ein Court ähnelt einer Straße mit vielen verschiedenen Restaurants, welche aneinander gereiht sind.

Ziel ist es, Kunden so lange wie möglich im Center zu binden. Nach Möglichkeit soll die Zeit vergessen werden, damit die Konsumenten so viel Zeit wie möglich dort verbringen. Um dies zu erreichen, haben solche UEC selten oder nur wenig Fenster und verfügen meist über keine Uhren. Den Gästen wird alles geboten. Angefangen bei Speisen und Getränken bis hin zu Grünanlagen, künstlich errichteten Wasserfällen und Springbrunnen. All diese Angebote sollen den Eindruck einer realen Welt bei den Konsumenten wecken. Der Begriff „Urban“ steht für städtisch und dieses Gefühl soll erzeugt werden.

Betreiber müssen im Vorfeld die richtige Lage für ein Center dieser Größenordnungen wählen. Wichtig ist es, dass ein Center innerhalb eines Ballungsraumes liegt und nicht zu weit weg ist. Dennoch sollte es nicht zu zentral sein, da dort oft Schwierigkeiten mit Parkplätzen vorliegen bzw. die Mieten um einiges höher sind, als am Stadtrand. Jedoch sollte ein Center gut erreichbar sein.

Seine Ursprünge finden diesen Zentren in den USA. In den 1960er Jahren wurden viele Dienstleistungsfunktionen in Vororte verlegt und der Konkurrenzkampf nahm zu. Um sich von eben dieser Konkurrenz abzuheben, musste ein Mehrwert geschaffen werden, um besonders zu bleiben. Auf diese Weise entstanden erste Formen solcher Zentren.

In Deutschland entwickelte sich diese Kultur erst einige Jahre später. Zu dieser Zeit stellte sich die Frage nach der Notwendigkeit solcher Zentren, da Deutschland über gut

funktionierende Stadtzentren verfügte und somit keine neuen „Highlights“ hätte setzen müssen. Unter anderem war solch ein Bau abhängig von bestimmten Baubestimmungen, welche in Deutschland gelten und des Weiteren die Ladenöffnungszeiten. Diese waren in den USA wesentlich länger als in Deutschland. Somit wurde gewährleistet, dass die Kunden unbegrenzt ihre Zeit dort verbringen und alle Angebote in vollen Zügen wahrnehmen konnten. Dennoch entwickelten sich in Deutschland ebenfalls erste erfolgreiche UEC. Das „CentrO“ in Oberhausen ist solch ein UEC. Gebaut wurde es ursprünglich als reines Einkaufszentrum, jedoch wurde es nach und nach einem UEC angepasst und umgebaut. Ein weiteres, funktionierendes Beispiel in Deutschland ist das „SI-Centrum“ in Stuttgart. Dieses Center verfügt über ein Thermalbad, zwei Musical-Theater und einem Hotel, welches sich an das Center anschließt.⁵⁸

7.2 Verkaufte Tickets

Um einen Einblick in den Absatz verkaufter Tickets zu erhalten, veröffentlicht „Pollstar“ viermal jährlich ein Ranking, das die erfolgreichsten Veranstaltungsorte weltweit aufzeigt. Am Ende des Jahres gibt es ein Ranking, das verkaufte Tickets des ganzen Jahres zeigt, allerdings werden dort sämtliche Sportveranstaltungen nicht berücksichtigt, sondern nur Events musikalischer Natur. In diesem Ranking sind lediglich alle Spielstätten, die ihre Besucherzahlen an „Pollstar“ melden. Daher ist die Vollständigkeit und Genauigkeit, des Rankings nicht gewährleistet, sondern dient lediglich als grobe Übersicht.

Im Ranking des Jahres 2013 befindet sich an Platz 1 „The o2 London“ mit über 2 Mill. verkauften Tickets. Aus deutscher Sicht befindet sich auf Platz 10 die „LANXESS Arena“ in Köln mit 661.469 Tickets. Laut Zahlen der „LANXESS Arena“ waren es allerdings über 900.000 verkaufte Eintrittskarten. Doch wie bereits erwähnt, werden nicht alle Veranstaltungen des jeweiligen Veranstalters sofort gemeldet, wodurch Zahlen verloren gehen. Die „o2 World Hamburg“ befindet sich mit 469.638 verkauften Karten auf Platz 24 und die „o2 World Berlin“ mit 462.910 Tickets auf Platz 27.

⁵⁸Vgl. URL: [http://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=geo_infothek&miniinfothek=&node=Handel&article=lnfoblatt+Urban+Entertainment+Center+\(UEC\)](http://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=geo_infothek&miniinfothek=&node=Handel&article=lnfoblatt+Urban+Entertainment+Center+(UEC))

Um einen Vergleich zu älteren Multifunktionshallen zu geben, die Max-Schmeling Halle in Berlin liegt mit 76.745 verkauften Eintrittskarten lediglich auf Platz 158.⁵⁹

Zahlen des 1.Quartals aus dem Jahr 2014 zeigen, dass sich die Arena aus Köln auf den 3.Platz geschoben hat, vorläufig. Die Arenen aus Berlin und Hamburg liegen dort auf dem 5.bzw.7.Platz. Die Max-Schmeling Halle hingegen ist abgeschlagen auf Platz 98.⁶⁰

Um die Zahlen einordnen zu können bzw. in einen Vergleich zu setzen, können auch die Zahlen des Olympiastadions Berlin betrachtet werden. Unter der Kategorie „Outdoor Stadiums/Festival Sites“, aus dem Jahr 2013, befindet sich das Stadion lediglich auf Platz 50 mit nicht einmal 100.000 verkauften Tickets.⁶¹

Somit wird einmal mehr aufgezeigt, welche Wichtigkeit Multifunktionsarenen für den Absatz von Eintrittskarten sämtlicher Veranstaltungen haben.

Um die genannten Zahlen aus anderer Sicht zu betrachten gibt es die Möglichkeit, sie nach ihren Umsätzen einzuordnen. „Pollstar“ veröffentlicht diese jährlich. So wurden im Jahr 2013 in der o2 World Berlin über 32.000.000 Mill.US Dollar umgesetzt und somit befindet sich die Arena auf Platz 5. Direkt gefolgt von der o2 World Hamburg auf Platz 6 mit über 31.000.000 Mill. umgesetzten US Dollar. Wichtige Kriterien für dieses Ranking sind der Ticketverkauf, Umsatz, Kapazität und die Auslastung.⁶²

„Pollstar“ ist das führende Magazin in der internationalen Konzertbranche.⁶³

⁵⁹ Vgl.URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pollstar-Ranking-2013-LANXESS-arena-erfolgreichstes-deutsches-Arena-Venue-Update>

⁶⁰ Vgl.URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pollstar-Ranking-Q1-2014-Lieberberg-und-LANXESS-arena-an-deutscher-Spitze>

⁶¹ Vgl.URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pollstar-Ranking-2013-ESPRIT-arena-und-Waldbuehne-Berlin-deutsche-Top-Venues>

⁶² Vgl.URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Billboard-Ranking-Hallenstadion-Zuerich-o2-World-Berlin-und-Hamburg-gehoeren-zu-den-Top-Venues-2013>

⁶³ Vgl.URL: http://www.business-on.de/duesseldorf/pollstar-ranking-esprit-arena-ist-das-erfolgreichste-stadion-_id30163.html

7.3 Veranstaltungskalender

Um einen Überblick vom Veranstaltungsspektrum, in den vorgestellten Berliner Arenen zu erhalten, werden Auszüge aus Veranstaltungskalendern vorgestellt.

Im Monat November finden in der o2 World Berlin 20 Veranstaltungen statt. Angefangen bei den Eisbären Berlin, welche ihre Heimspiele dort austragen, bis hin zu Udo Jürgens, Linkin Park, Alba Berlin, Lenny Kravitz und Helene Fischer, welche sogar an drei aufeinander folgenden Tagen dort auftritt. Beinahe jeden Monat finden dort zahlreiche Veranstaltungen statt.⁶⁴

In der Max-Schmeling Halle finden im Monat November ebenfalls viele Veranstaltungen statt wie, Cro, Ed Sheeran, Beatsteaks und hinzu kommen noch die Heimspiele der Füchse Berlin und der Berlin Recycling Volleys. Jedoch ist dieser Monat bereits der am besten gefüllte Monat im Veranstaltungskalender. In den anderen Monaten ist es bedeutend weniger.⁶⁵

Im Olympiastadion hingegen sind nur wenige Veranstaltungen. Abgesehen von den Heimspielen des Berliner Fußballclubs „Hertha BSC“, finden im Jahr 2014 nur noch der Berliner ISTAF, die Pyronale und der „B2RUN“ Firmenlauf statt. Natürlich ist dies begründet durch die Wetterlage, da das Stadion nicht komplett überdacht ist und somit nicht allzu viele Veranstaltungen dort stattfinden können.⁶⁶

7.4 Finanzierung von Multifunktionsarenen

Aufgrund einer Bewegung im Bereich Multifunktionsarenen stellt sich immer mehr die Frage nach der Finanzierung. Europaweit findet eine Baubewegung der „Eventinfrastrukturen“ statt. Menschen wollen Unterhaltung und genau dies versuchen immer mehr Städte für ihre Einwohner, aber auch für Publikum von außerhalb, umzusetzen.

Allerdings sind solche Maßnahmen mit hohen Kosten verbunden. Wichtig ist vor allem die wirtschaftlich rentable Auslastung für so ein Projekt.

⁶⁴ Vgl.URL: <http://www.o2world-berlin.de/events-tickets#2014-11>

⁶⁵ Vgl.URL: http://www.max-schmeling-halle.de/events-und-tickets/unser-kalender/?tx_t3events_events%5B%40widget_0%5D%5BcurrentPage%5D=3&cHash=422048ac45e7720af7afae719472b4f8

⁶⁶ Vgl.URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/news-termine/termine/alle-termine.html>

Um dies zu erzielen wird versucht, vermehrt auf Multifunktionsarenen zu setzen, statt auf bisher bekannte „reine“ Fußballstadien, da diese vielfältiger nutzbar sind. Im Grunde genommen bedeutet dies, weg von der Einzelmarkenstrategie und hin zur Mehrmarkenstrategie.

In vielen Fällen werden solche Projekte privat finanziert bzw. von Unternehmen, wie der AEG. Allerdings wäre die öffentliche Hand bereit, Projekte dieser Art zu fördern und zu unterstützen. Jedoch unterliegt diese Unterstützung Einschränkungen seitens des EU-Beihilferechts. Des Weiteren zu beachten ist, dass jede Maßnahme aus staatlichen Mitteln in den meisten Fällen verboten ist, die ein Unternehmen begünstigen könnte.

Beihilfen müssen bei der EU-Kommission angemeldet werden. Die EU-Kommission wird erklärt als: „(...) das Exekutivorgan der EU und vertritt die Interessen der gesamten EU (im Gegensatz zu den Interessen einzelner Länder). Der Begriff „Kommission“ bezeichnet sowohl das Kollegium der Kommissare als auch das europäische Organ selbst, dessen Hauptsitz sich in Brüssel (Belgien) befindet, mit Büros in Luxemburg. Die Kommission hat überdies so genannte Vertretungen in allen EU-Mitgliedstaaten.“⁶⁷

Beihilfen, werden in vielen Fällen nicht genehmigt bzw. müssen vom Unternehmen selbst zurück gezahlt werden, wenn sie mit dem Binnenmarkt nicht vereinbar sind. Auf diese Weise wird vermieden, dass ein Unternehmen sich rechtswidrigen Wettbewerbsvorteil verschafft. Beihilfen, welche gewisse Wirtschaftszweige oder Wirtschaftsgebiete fördern würden, können mit dem gemeinsamen Markt für vereinbart erklärt werden. Jedoch ist dies oft abhängig von einigen Aspekten. In erster Linie kommt es darauf an, dass ein solches Projekt der Sport-und Kulturförderung dient. In vielen Fällen herrscht Marktversagen vor. Das bedeutet, dass der Bedarf an Multifunktionsarenen durch den Markt nicht ausreichend oder gar nicht gedeckt ist. Um dies herauszufinden bedarf es im Vorfeld einer ausgiebigen Marktanalyse, um gegebenenfalls auch Dopplungen zu vermeiden. Besteht bereits eine solche Arena in einem bestimmten Areal, wird es keine Beihilfen für eine weitere Arena geben. Diese müsste dann privat finanziert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt für Beihilfen ist, dass die Arena vielfältig nutzbar sein muss. Verschiedenste Arten von Nutzern und Branchen sollen von einem solchen Bau profitieren und die Arena sollte darüber hinaus vor allem der Allgemeinheit dienen.⁶⁸

⁶⁷ Vgl.URL: http://ec.europa.eu/about/index_de.htm

⁶⁸ Vgl.URL: <http://html.ps-ey.de/?q=node/77>

8 Fazit

Die zu Beginn gestellte Zielsetzung konnte während dieser Arbeit erarbeitet werden und es wurde aufgezeigt, wie wichtig Mehrmarkenstrategien für Multifunktionsarenen sind.

Der Trend und die stetige Entwicklung von Mehrmarkenstrategien sind unabdingbar für den wirtschaftlichen Erfolg. Vor allem zeigt der Trend, dass eine Multifunktionsarena bald nicht mehr ausreicht. Die Kunden wollen mehr, z.B. die in dieser Arbeit beschriebenen „Urban Entertainment Center“ oder besser noch ein „Urban Entertainment District“. Den potentiellen Kunden reicht es nicht aus, Veranstaltungen jeglicher Art zu besuchen. Der Wunsch ist es, nach einem Event gleich in das nächste Event überzugehen. Ein Hotel, ein Kino, ein Shopping-Center und andere Gebäude sollen direkt nebeneinander bzw. beieinander gebaut sein, damit die Kunden alles beisammen haben und ihnen Unterhaltung pur geboten wird. Einfache Einkaufszentren und Sportveranstaltungen reichen nicht mehr. Unterhaltung und so viele verschiedene Erlebnisse wie möglich sollen geboten werden. Somit wird auch gezeigt, dass die Mehrmarkenstrategie auch auf Einkaufszentren übertragbar ist.

Im Bereich der Multifunktionsarenen ist diese Strategie nicht mehr wegzudenken. Wie ebenfalls in der Arbeit beschrieben, sind einige Projekte, welche auf eine Einzelmarkenstrategie setzten, insolvent gegangen. Die Kunden kommen in der Regel nicht mehr nur wegen einer bestimmten Veranstaltung in die Arena. Ihnen ist wichtig, dass ihnen dort was geboten wird, egal was für eine Veranstaltung stattfindet. Multifunktionsarenen bieten einen gewissen „Wohlfühlfaktor“, da die Gäste dort essen und trinken können, Fanshops und in einigen Fällen auch Vereinsmuseen besuchen können. Die Zuschauer kommen aufgrund der Arena wieder, sei es dank günstiger Verkehrsanbindungen oder der eben beschriebenen Faktoren. Von daher ist elementar wichtig, dass eine Multifunktionsarena mehr zu bieten hat, als ein Event. Eine Mehrmarkenstrategie, wie sie sonst im Bereich von Lebensmitteln oder Haushaltsutensilien bekannt ist, zieht die Zuschauer an und füllt die Arena. Im Bereich von Lebensmitteln verhält es sich ähnlich. Die Konsumenten kaufen ein bestimmtes Produkt, da es zu einer bestimmten Marke gehört, welche sie generell bevorzugen. Im Fall der Multifunktionsarenen kaufen die Konsumenten Produkte einer bestimmten Marke. Die Arena ist die Marke und die verschiedenen Veranstaltungen stellen die unterschiedlichen Produkte dieser Marke dar.

Dennoch gibt es im Segment der Multifunktionsarenen Dachmarken. Im gewählten Beispiel in dieser Arbeit, fungieren die „Eisbären Berlin“ als Dachmarke der „o2 World Berlin“. Eine Dachmarke hat eine wichtige Bedeutung für eine Multifunktionsarena, da diese Marke die Arena zu bestimmten und festgelegten Terminen füllt und somit als eine Art „Sicherheitspolster“ fungiert. Bei Heimspielen der „Eisbären Berlin“ ist die „o2 World Berlin“ meist ausverkauft.

Mehrmarkenstrategien sind ebenso aus finanzieller Sicht notwendig. Wie in der Arbeit beschrieben, werden die meisten Arenen privat finanziert, da finanzielle Unterstützungen nur gegeben sind, wenn eine Notwendigkeit eines Baus besteht, aufgrund von nicht vorhandener Eventinfrastruktur. Aus diesem Grund sind Multifunktionsarenen oft an vielen aufeinander folgenden Tagen mit Veranstaltungen belegt, damit die Arena nicht leer steht, Umsatz gemacht wird und die künftigen Zuschauer Unterhaltung geboten bekommen. Dies geschieht ebenfalls nur aufgrund einer Mehrmarkenstrategie. Bei einer Einzelmarkenstrategie ist eine Arena nur zu bestimmten Terminen besucht und steht oft leer, was aus wirtschaftlicher Sicht nicht rentabel wäre.

Dennoch gibt es einen kritischen Aspekt bei einer Mehrmarkenstrategie, der nicht außer Acht gelassen werden sollte. Mehrere Veranstaltungen hintereinander bedeuten, mehrere und schnellere Umbauarbeiten innerhalb kürzester Zeit. Oft sind dies Angestellte der jeweiligen Arena und es ist nicht unüblich, dass dort Nachtschichten stattfinden, um die Umbauarbeiten rechtzeitig fertig zu bekommen. Allerdings spricht der Erfolg in den letzten Jahren für die Mehrmarkenstrategien und den damit erhöhten, verbundenen Aufwand. Wie in der Arbeit aufgezeigt befinden sich die Multifunktionsarenen der AEG in Berlin und Hamburg weltweit unter den besten 30 Arenen, betrachtet allerdings nur im Rahmen von Konzertveranstaltungen. Deutschlandweit sogar auf Platz 2 bzw.3. „The o2 London“, eine weitere Arena der AEG befindet sich weltweit auf Platz 1. Andere Zahlen zeigen, dass beide deutsche Arenen der AEG weltweit auf Platz 5 bzw.6 rangieren, was die umgesetzten Geldbeträge innerhalb eines Jahres angeht.

Als Gegenbeispiele wurden in dieser Arbeit die „Max-Schmeling Halle“ und das „Olympiastadion Berlin“ beschrieben. Beide Arenen gehen den Weg einer Mehrmarkenstrategie, jedoch nicht im gleichen Maß wie z.B. die „o2 World Berlin“ und sind demnach abgeschlagen im gezeigten Ranking, welches in dieser Arbeit beschrieben wurde. Dennoch wird gezeigt, dass selbst die „reinen Fußballstadien“ auf diese Markenstrategie setzen, um wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

Diese Arbeit zeigt und belegt mit ihren Texten die Notwendigkeit der Mehrmarkenstrategien im Bereich der Multifunktionsarenen. Vor allem aus wirtschaftlicher Sicht ist diese Strategie nicht mehr wegzudenken und wird in Zukunft im Bereich von Veranstaltungen immer mehr Zuspruch finden.

Literaturverzeichnis

Definition Konzept. Herausgegeben von DEFINITION-ONLINE.DE.

URL: <http://definition-online.de/konzept/>

Zugriff am 02.07.2014.

Erklärung Konzept. GRUENDERLEXIKON.DE.

URL: <http://www.gruenderlexikon.de/konzept>

Zugriff am 02.07.2014.

Springer Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marketingkonzeption, online im Internet.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4431/marketingkonzeption-v8.html>

Zugriff am 02.07.2014.

KREMS Prof. Dr. Burkhardt. Definition Wirtschaftlichkeit. Beitrag im Online-Verwaltungslexikon. Herausgegeben von OLEV.DE.

URL: <http://www.olev.de/w/wirtsch.htm>

Zugriff am 02.07.2014.

EISLER Rudolf. Definition Notwendigkeit. Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Herausgegeben von ZENO.ORG.

URL: <http://www.zeno.org/Eisler-1904/A/Notwendigkeit>

Zugriff am 03.07.2014.

Definition Erfolg. Herausgegeben von DEFINITION-ONLINE.DE

URL: <http://definition-online.de/erfolg/>

Zugriff am 05.07.2014.

Springer Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Erfolg, online im Internet.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7562/erfolg-v5.html>

Zugriff am 05.07.2014.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: neutrales Ergebnis, online im Internet.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4313/neutrales-ergebnis-v5.html>

Zugriff am 05.07.2014.

Definition Multifunktionsarena. Herausgegeben von ENZYKLO.DE.

URL: <http://www.encyklo.de/Begriff/Multifunktionshalle>

Zugriff am 07.07.2014.

Definition Multifunktionsarena. Herausgegeben von BAUFACHINFORMATION.DE.

URL: <http://www.baufachinformation.de/literatur/2002129012744>

Zugriff am 07.07.2014.

SCHWARK Jürgen (Hg.). Sporttourismus und Großveranstaltungen - Praxisbeispiele.

Begriff der Multifunktionsarenen. Münster 2005.

Zugriff am 08.07.2014.

SCHMIDL Karin (Hg.). Bauvorhaben an der o2 World Berlin. Berlin 2012. Herausgegeben von BERLINER-ZEITUNG.DE

URL: <http://www.berliner-zeitung.de/berlin/mediaspree-erst-die-krone--dann-der-sterne,10809148,17217956.html>

Zugriff am 08.07.2014.

Proteste gegen Bauvorhaben o2 World Berlin. Herausgegeben von NETZWERK-SELBSTHILFE.DE.

URL: <http://www.netzwerk-selbsthilfe.de/foerderung/mediaspree-versenken/>

Zugriff am 10.07.2014.

Foto der „o2 World Berlin“. Herausgegeben von EVENTIM.DE.

URL: <http://www.eventim.de/obj/media/DE-eventim/gallery/venue/o/o2world-berlin-tickets-06-2012-006.jpg>

Zugriff am 13.07.2014.

Namensrechte „o2 World Berlin“. Herausgegeben von O2WORLD-BERLIN.DE.

URL: <http://www.o2world-berlin.de/die-arena/daten-fakten>

Zugriff am 14.07.2014.

Bau der „o2 World Berlin“. Herausgegeben von

O2WORLDBERLIN.S3.AMAZONAWS.COM

URL: http://o2worldberlin.s3.amazonaws.com/doc/o2_World_Historie.pdf

Zugriff am 14.07.2014.

Fakten zum Videowürfel der „o2 World Berlin“. Herausgegeben von

DIEREFERENZ.DE. 2008.

URL: <http://www.diereferenz.de/leds-der-o2-world>

Zugriff am 12.07.2014.

Daten und Fakten zur „o2 World Berlin“. Herausgegeben von O2WORLD-BERLIN.DE.

URL: <http://www.o2world-berlin.de/die-arena/daten-fakten>

Zugriff am 14.07.2014.

HARMS Carsten. Informationen zur "o2 World Hamburg". Herausgegeben von WELT.DE. Hamburg 2012.

URL: <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article110841427/O2-World-Arena-ein-Jubilaum-mit-Fragezeichen.html>

Zugriff am 13.07.2014.

Fakten zur "o2 World Hamburg". Herausgegeben von O2WORLD-HAMBURG.DE.

URL: <http://www.o2world-hamburg.de/arena/zahlen-fakten>

Zugriff am 13.07.2014.

Informationen zu „Color Line“. Herausgegeben von URLAUB-IN-NORWEGEN.COM.

URL: <http://www.urlaub-in-norwegen.com/cms/anreise/anreise-mit-colorline/>

Zugriff am 14.07.2014.

Informationen zur "o2 World Hamburg". Herausgegeben von STADIONWELT.DE. Hamburg 2007.

URL: http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?head=Neuer-Besitzer-fuer-Color-Line-Arena&folder=sites&site=news_detail&news_id=5345

Zugriff am 14.07.2014.

Umbenennung der "Color Line Arena". Herausgegeben von HSVHANDBALL.COM. Hamburg 2010.

URL: <http://www.hsvhandball.com/de/aktuelles/news/news/artikel/color-line-arena-wird-zur-o2-world-hamburg/>

Zugriff am 13.07.2014.

Foto der "o2 World Hamburg". Herausgegeben von AIRPORT.DE.

URL: http://www.airport.de/resources/img/01_o2World_Hamburg_gross.jpg

Zugriff am 16.07.2014.

Foto Max-Schmeling Halle Berlin. Herausgegeben von IMG2.WIKIA.NOCOOKIE.NET.

URL: http://img2.wikia.nocookie.net/__cb20140307204223/ladygaga/images/1/1f/Max-Schmeling_Halle.jpg

Zugriff am 16.07.2014.

Daten und Fakten zur Max-Schmeling Halle Berlin. Herausgegeben von BERLIN-SPORTMETROPOLE.DE

URL: <http://www.berlin-sportmetropole.de/sportstaetten/max-schmeling+halle/index.html>

Zugriff am 16.07.2014.

Olympiastadion Berlin Geschichte. Herausgegeben von OLYMPIASTADION-BERLIN.DE

URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1934-1936.html>

Zugriff am 17.07.2014.

URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1957-1988.html>

Zugriff am 17.07.2014.

URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1989-1997.html>

Zugriff am 17.07.2014.

Foto Olympiastadion Berlin. Herausgegeben von STAEDTE-FOTOS.DE

URL: <http://www.staedte-fotos.de/bilder/umbau-des-olympiastadion-berlindas-dach-1391.jpg>

Zugriff am 17.07.2014

FIRCHAU Nick (Hg.). Informationen zu „LA Galaxy“. Herausgegeben von LAGALAXY.COM. LA 2012.

URL: <http://www.lagalaxy.com/news/2012/12/recap-galaxy-win-back-back-mls-cup-championships>

Zugriff am 04.07.2014.

Informationen über die „ESPN X-Games“. Herausgegeben von AEGWORLDWIDE.COM.

URL: <http://www.aegworldwide.com/facilities/stadiums/stubhubcenter>

Zugriff am 04.07.2014.

Foto vom Areal des „Stubhub Center“. Herausgegeben von CDN.ARCHINECT.NET.

URL: <http://cdn.archinect.net/images/1200x/6g/6gx773gvhnosgt0o.jpg>

Zugriff am 30.06.2014.

Historie der AEG. Herausgegeben von AEGWORLDWIDE.COM.

URL: <http://www.aegworldwide.com/about/companyoverview/companyoverview>

Zugriff am 30.06.2014.

Definition Marke. Herausgegeben von MARKENMANAGEMENT.WORDPRESS.COM. 2012.

URL: <http://markenmanagement.wordpress.com/category/1-definition-marke/1-2-begriff-marke-stand-des-fachdiskurses/>

Zugriff am 27.06.2014.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marke, online im Internet.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57328/marke-v13.html>

Zugriff am 27.06.2014.

Geschichte der Marke. Herausgegeben von MARKENMANAGEMENT.WORDPRESS.COM. 2012.

URL: <http://markenmanagement.wordpress.com/category/2-geschichte-der-markenfuhrung/2-1-geschichte-der-marke/>

Zugriff am 27.06.2014.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Markenstrategien, online im Internet.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81079/markenstrategien-v5.html>

Zugriff am 28.06.2014.

CASANOVA Marco (Hg). Vor-und Nachteile Markenstrategien. Herausgegeben von FRICK-PARTNER.CH.

URL: http://www.frick-partner.ch/downloads/frick_partner_strategisches_markenmanagement.pdf

Zugriff am 28.06.2014.

Geschichte Eisbären Berlin. Herausgegeben von EISBAEREN.DE.

URL: <http://www.eisbaeren.de/club/geschichte/zeittafel/>

Zugriff am 29.06.2014.

Informationen zu den Eisbären Berlin. Herausgegeben von EHC-CORNER.DE

URL: http://www.ehc-corner.de/club_geschichte.htm

Zugriff am 29.06.2014.

Logo der Eisbären Berlin. Herausgegeben von FAN-LEXIKON.DE

URL: <http://www.fan-lexikon.de/sport/eisbaeren-berlin/bilder//eisbaeren-berlin-8007.jpg>

Zugriff am 29.06.2014.

Informationen zur Champions Hockey League. Herausgegeben von EISHOCKEY.NET.
URL: <http://www.eishockey.net/del-allgemein/champions-hockey-league-startet-im-august-2014.html>
Zugriff am 01.07.2014.

Begriff Lockout NHL. Herausgegeben von SPIEGEL.DE. 2012.
URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/nach-dem-lockout-in-der-nhl-stroemen-die-superstars-nach-europa-a-856421.html#>
Zugriff am 01.07.2014.

DRAGILA Ivana (Hg.). Pollstar-Ranking 2013. Herausgegeben von MUSIKMARKT.DE. Fresno 2014.
URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pollstar-Ranking-2013-LANXESS-arena-erfolgreichstes-deutsches-Arena-Venue-Update>
Zugriff am 02.07.2014.

KÖHLER Julia (Hg.). Pollstar Ranking 1.Quartal 2014. Herausgegeben von MUSIKMARKT.DE. Fresno 2014.
URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pollstar-Ranking-Q1-2014-Lieberberg-und-LANXESS-arena-an-deutscher-Spitze>
Zugriff am 02.07.2014.

DRAGILA Ivana (Hg.). Olympiastadion Berlin im Pollstar Ranking. Herausgegeben von MUSIKMARKT.DE. Fresno 2014.
URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pollstar-Ranking-2013-ESPRIT-arena-und-Waldbuehne-Berlin-deutsche-Top-Venues>
Zugriff am 02.07.2014.

DRAGILA Ivana (Hg.). Umsätze „o2 World Berlin und Hamburg“. Herausgegeben von MUSIKMARKT.DE. Fresno 2014.
URL: <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Billboard-Ranking-Hallenstadion-Zuerich-o2-World-Berlin-und-Hamburg-gehoeren-zu-den-Top-Venues-2013>
Zugriff am 02.07.2014.

Begriffserklärung „Pollstar“. Herausgegeben von BUSINESS-ON.DE. 2014.
URL: http://www.business-on.de/duesseldorf/pollstar-ranking-esprit-arena-ist-das-erfolgreichste-stadion-_id30163.html
Zugriff am 02.07.2014.

Events o2 World Berlin. Herausgegeben von O2WORLD-BERLIN.DE.

URL: <http://www.o2world-berlin.de/events-tickets#2014-11>

Zugriff am 18.07.2014.

Events Max-Schmeling Halle Berlin. Herausgegeben von MAX-SCHMELING-HALLE.DE.

URL: [http://www.max-schmeling-halle.de/events-und-tickets/unser-](http://www.max-schmeling-halle.de/events-und-tickets/unser-kalen-)

[der/?tx_t3events_events%5B%40widget_0%5D%5BcurrentPage%5D=3&cHash=422048ac45e7720af7afae719472b4f8](http://www.max-schmeling-halle.de/events-und-tickets/unser-kalen-der/?tx_t3events_events%5B%40widget_0%5D%5BcurrentPage%5D=3&cHash=422048ac45e7720af7afae719472b4f8)

Zugriff am 18.07.2014.

Events Olympiastadion Berlin. Herausgegeben von OLYMPIASTADION-BERLIN.DE.

URL: <http://www.olympiastadion-berlin.de/news-termine/termine/alle-termine.html>

Zugriff am 18.07.2014.

Begriffserklärung EU Kommission. Herausgegeben von EC.EUROPA.EU.

URL: http://ec.europa.eu/about/index_de.htm

Zugriff am 18.07.2014

Finanzierung von Multifunktionsarenen. Herausgegeben von HTML.PS-EY.DE

URL: <http://html.ps-ey.de/?q=node/77>

Zugriff am 18.07.2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname